

米系製造 MNC の在日現法に 期待される役割と機能の変化

三輪 祥宏

目 次

1. はじめに
2. 在外現法の進化と所属するネットワークに関する先行研究
3. 在日現法の進化と所属するふたつのネットワーク
4. 在日現法を取り巻く環境の変化
5. 在日現法に期待される役割と機能の変化

1. はじめに

近年、多国籍企業（以下、「MNC」と呼ぶ）が日本に設立した現地法人（以下、「在日現法」⁽¹⁾と呼ぶ）のうち、複数の企業において、本社、あるいは、日本以外に設立された現地法人（以下、「在外現法」と呼ぶ）との関係の中で、期待される役割と機能に変化が生じている。本稿では、その現象を見極めるとともに、在日現法に生じる影響を把握することで、在日現法の今後の成長や発展に寄与することを目的としている。

上記の目的に向け、本稿の分析対象はアメリカ合衆国を本籍国とする（以下、「米系」と呼ぶ）製造 MNC としている。その理由としてはまず、本籍国が異なることで生じる文化的、経済的、政治的、地理的な側面での差異による影響を排除するため、本籍国をひとつに特定している。そのうえで米系と特定したのは、①第二次世界大戦以降の日本との国家間関係が他国と比較して安定していること、②在日現法を設立した MNC に米系が多いこと、③設立してから歴史が長い在日現法が多いこと、の3点に因る。また、製造業に特定した理由としては、①業種の差異による影響を排除すること、②在日現法としての歴史が最も長い業種であること、の2点がある。

さらに本稿では、上記の前提に基づき、在日現法に期待される役割と機能の変化の把握を目的として、売上および従業員規模の大きい順に選択した在日現法の3社、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、「日本 IBM」と呼ぶ）、富士ゼロックス株式会社（以下、「FX」と

呼ぶ)、日本ヒューレット・パッカード株式会社(以下、「日本 HP」と呼ぶ)をケースとして取り上げている。この3社における具体的な事例分析から、変化による影響と今後の成長や発展に向けての要素を帰納的に抽出していくこととする。

分析にあたって本稿では、「所属するふたつのネットワークの相対的重要性のバランス (Dual Organizational Identification (DOI)) が在外現法経営を難しくする」[Vora and Kostova, 2007] との見解を支持し、在日現法を、①日本のビジネス環境と②MNCの内部ネットワークのふたつのネットワークに埋め込まれ、双方の重要性を都度見極めながら、戦略的行動を選択する存在と定義する。そのうえで、ふたつのネットワークが交わる点にある在日現法が、成長や発展を目指して戦略的に行動することを可能とする条件と限界について、明確にすることを意図するものである。

2. 在外現法の進化と所属するネットワークに関する先行研究

先行研究から、在日現法を含めた在外現法はMNC本社に従属した付属物ではなく、MNCの内部ネットワークにおいて、自律的に戦略的な行動をとるように進化する ([吉原 et al., 1994] [Birkinshaw and Hood, 1998] [Geppert et al., 2003] [Andersson et al., 2005] など) 存在であることが確認されており、類型化とモデル化 ([Malnight, 1995] [Birkinshaw, 1998] [Delany, 2000] など) も試みられている。これらの先行研究の成果から、在外現法が所属するふたつのネットワークとの関わりのなかで在外現法が進化する過程は、以下のとおりに説明される。

まず、在外現法は、所属するMNCにおいて、MNCを構成するすべての機構を含む差別化されたネットワーク (differentiated network) に、顧客やサプライヤとともに埋め込まれる (Embedded) ことで、個別の戦略策定において制約を受けている [Nohria and Ghoshal, 1997]。そのため、選択可能な戦略は本社が定めるビジネス領域に制限されることが典型的 [Birkinshaw and Hood, 1998] であるために、MNCの内部ネットワークに存在する資源について、他のユニットと共有せざるえない制約に直面する [Birkinshaw and Morrison, 1995]。その制約に対して在外現法は、他の在外現法との横方向の連携を確立することで、将来への生き残り策の模索 [Birkinshaw and Hood, 1998] や、MNCの内部ネットワーク全体に対する影響力の確立 [Andersson et al., 2007] を試みる。この時に在外現法は、MNC本社からの要求と自らの進化への意思を調整して戦略的に行動する。その戦略的行動は、MNCの内部ネットワークでの特殊性が確立されることでより活発になる [Birkinshaw and Hood, 1998]。

ここにおいて、在外現法がMNCの内部ネットワークにおいて特殊性の確立を可能とする要因として、在外現法が所属する国や地域 (以下、「ホスト国」と呼ぶ) のネットワークに

埋め込まれている (External Embeddedness) 深さがあげられる。以下に詳述する。

まず、ホスト国のネットワークに埋め込まれることの価値が、MNC の内部ネットワークにおいて在外現法が獲得する “source of power (力の源)” になる [Andersson et al., 2002] ことが指摘される。これは、MNC の内部ネットワークとホスト国のネットワークとの間に存在する「構造的な間隙 (Structural Holes)」の位置に在外現法が介在することで「ネットワーク中心性 (centrality)」を獲得し、それに伴う能力を得る [浅川, 2003] と説明できる。また、ホスト国のネットワークへの浸透の深さは、ホスト国での在外現法の業績を規定する一因となる [Rowley et al., 2000]。そこで、ホスト国のネットワークへの浸透の深さは、MNC の内部ネットワークにおける在外現法の重要性を図る指標 [Andersson and Forsgren, 1996] [Andersson et al., 2002] となるとともに、在外現法において固有の価値が創造される根拠にもなる [Taggart and Hood, 1999] [Andersson et al., 2005]。すなわち、在外現法がホスト国のネットワークに深く浸透することは、MNC の内部ネットワークにおいて特殊性を獲得し、自立的に戦略的な行動を行うことを可能とするための重要な要素であることが確認される。

一方で、在外現法がホスト国のネットワークに深く埋め込まれすぎること、MNC 全体に負の影響も及ぼすこともある。まず、在外現法が長期的に、より深くホスト国のネットワークに埋め込まれている場合、ホスト国での問題への関心が MNC 内部の問題よりも優先されやすくなり、MNC 全体に貢献することへの関心が減少しやすい [Andersson et al., 2007]。また、在外現法での戦略的行動が活発になると、MNC の内部ネットワーク全体への理解や興味が分散され、不安定な状況に陥らせる [Mahnke et al., 2007]。そのため、MNC 本社に特定ホスト国のネットワークに関する知識が多く保持されている場合、ホスト国のネットワークにおける在外現法の影響力を抑制する [Andersson et al., 2007]。

3. 在日現法の進化と所属するふたつのネットワーク

前節で確認した在外現法の進化と所属するふたつのネットワークの関係について、3 社の事例を通じて確認される在日現法で生じた現象への分析を以下に記載する。

かつて 1980 年代前半までの米系製造 MNC は、本籍国にて研究開発を行い、その成功を優位性の源泉として国際的に事業展開する存在だとされてきた ([Ilymer, 1960] [Vernon, 1966] [Dunning, 1981] など)。米系製造 MNC の在日現法においても、3 社の設立時点では上記の MNC 観と一致していた。日本 IBM は第二次世界大戦以前から日本に進出しているが、1950 年代までの日本市場は企業の購買力も弱く、進駐軍と朝鮮戦争の前線にいる米軍を主要顧客としていた。1960 年代になると日本企業の購買力の上昇と並行して IBM の主力商品がコンピュータへと移り変わり、日本市場に展開していく。同時期に FX と日本 HP も設立さ

れた。特に IBM と Xerox は、ともに米国本社が独占禁止法で訴えられるまでに圧倒的な製品競争力を持ち、一時は世界的に市場の 90% を独占していた。HP は先進的であるがニッチ製品での参入であった。なお、参入の事情は各社で異なる。日本 IBM は代替製品の少なさゆえ、日本の顧客からの強い希望で外資法（当時）の例外とも言える措置で、設立当初からほぼ 100% 米国資本の在日現法の設立が認められている。FX と日本 HP は外資法に従い米国資本 50% の合弁企業として設立されている。ただし、日本 HP が、日本進出を意図する HP と HP の技術に関心ある横河電機の相互の意思による合弁として設立されたのに対し、FX は、Xerox の保有する技術の獲得を狙う富士フィルム社からの一方的な希望によるものであった。そのため FX は、海外進出に消極的な米 Xerox 本社ではなく、在英法人ランクゼロック社と富士フィルム社の合弁企業として設立されている。

その後、1970 年代の各社は、MNC 本社の製品競争力を優位性の源泉として、それぞれの事情から厳しい日本市場での競争を戦いながら、日本市場そのものの成長に後押しされ、拡大していく。日本 IBM は、当時の通産省が支援する国策的「プラグ互換機ベンダ」の日本電気や富士通、日立製作所の挑戦を受けたため、日本での商慣習に絡け込み、偏見の排除に努める必要があった。そこで「日本化路線」[椎名, 2001 P.107] を推進することになる。また、製品競争力が圧倒的であったために、製品の日本向けカスタマイズに MNC 本社から協力が得られなかった。そこで、自らの製品開発力を醸成させる必要が生じ、MNC 内での特殊性を確立していく。これは前節で確認したとおり、ホスト国への浸透を深めることが MNC 内部での特殊性の確立に貢献している。

同時期の FX は、前述のとおり富士フィルムの意志が強く反映された合弁企業であったため、基礎技術以外に Xerox の支援と理解を期待せずに自らの開発力を高め、独自路線を進んでいる。この背景には、当時の本籍国の普通紙複写機業界が、日本企業との「全滅するまで終わることのない戦争」[Kerns, 1992=1993 P.88] と当時の本社 CEO が述懐するほどの激しい競争状況にあったことがあげられよう。本籍国においてさえ全滅の危機感を覚悟する日本企業と激しい競合状態にあるなか、日本企業の本籍国である日本市場にある FX には、Xerox への追従や製品開発の依存という選択肢はなかったと類推できる。

一方の日本 HP は両社と異なり、在日現法として、いわば「アメリカ化」することを当初選択した。自分たちが出来ないことは、出来る企業から学ぼうとしたのである。同じ合弁会社の FX が「開発力ではともかく生産技術力では負けない」[吉原, 1992b P.43] と感じ、「開発製品に頼ることはできません」[吉原, 1992b P.119] と宣言し、Xerox から独立的であろうとした姿勢とは大きく異なる。日本 HP は当初より HP に近づくため、HP を理解しようとしていた。この背景には、M&A を繰り返すことで経営資源を獲得し、経営基盤を強化してきた HP⁽²⁾ では、経営哲学である“HP Way”による求心力の維持向上を経営の根幹に置き、当時高く評価されていたことが影響していたと類推される。しかし、そのために日本市場で

のビジネス展開はかなり苦戦する。この状況を打開したのは、横河電機から移管した技術力による独自開発の新製品であった。この経験から日本 HP も、HP への依存度を薄め、日本的な経営手法や方式を取り入れる方向に変化していく。

その後 1980 年代までには、3 社とも開発から製造、販売までを一貫して実施しており、戦略的に行動できる独立企業体へと進化を遂げることになる。さらに日本 IBM と FX は自ら基礎研究を行うまでに至り、ともに 1 兆円企業となった。この時点でこの 2 社と日本 HP との間に在日現法の進化としては差が生じている。これは、前述までのとおり、日本市場への深い浸透に対する意思の違いが反映された結果と考えられる。例えば、1993 年に日本 HP の社長に就任した甲谷勝人が掲げた経営方針が“Be a member of HP”だったのに対して、同時期以前から日本 IBM 社長の椎名武雄が掲げていた経営スローガンが“Sell IBM in Japan, sell Japan in IBM.”であったことにも象徴されている。ビジネスの特性が、①「信頼取引」、②「カシ・カリの論理」、③「根回し」の 3 つである [清水, 1994] ともいわれる日本市場でビジネスを展開する在日現法は、「日本社会に特有の人間関係のあり方が組織運営で重要な位置をしめている」[中條, 2006] ことを前提とする必要があり、市場に浸透する深さが成長や進化の度合いを規定していることが同える。これは、在日現法の経営様式が「日本人の最高経営責任者のもとで日本的経営が行なわれて」いる [吉原 et al., 1994] との指摘からも補完される。

また、1980 年代の 3 社に共通する事象として、日本企業の TQC を MNC 本社に「逆輸入」していることが挙げられる。これは、当時の米系製造 MNC が日本の製造業の経営手法を評価しており、その価値の高さが日本市場に深く埋め込まれつつあった在日現法の、MNC の内部ネットワークにおける特殊性の獲得に貢献したと言えよう。そして 1990 年代には日本経済の好況もあり、3 社とも在日現法独自のビジネスを戦略的に展開している。

その一方で、他の在外現法との横方向の連携を確立する行動は、日本 IBM および日本 HP ではほとんど確認されなかった。これは、前述までのとおりに、日本市場の成長性と日本企業のグローバル市場でのプレゼンスの高さの後押しで、MNC の内部ネットワークにおいて一定の特殊性を獲得できていたために、他の在外現法と連携する必要がなかったことが原因と考え得る。その点では、FX は 1965 年からフィリピンに拠点を構えるなど日本以外の在外現法を自らの戦略で開拓し、1990 年にアジア地域の事業権を買い取るに至る。あわせて Xerox 製品のうち小型機において、日本で開発・製造した製品を世界に輸出するまでになり、日本 IBM や日本 HP と比較して、より強い特殊性を MNC の内部ネットワークにおいて確立できていた、と言えよう。

この背景には、MNC 本社の在外現法観の違いと同時に、在日現法の MNC 観の違いの両面があると考えられる。IBM と HP は“Sell Standard”の原則で、海外への積極的な展開を志向していたが、Xerox は先述のとおりそれほど海外展開に関心がなかった。その結果とも言え

るが、日本 IBM と日本 HP はそれぞれの MNC の一部であることを前提に MNC に貢献することを意図していたのに対し、FX は MNC 本社との対等なパートナーシップを前提として、自らも MNC となるまでの独立的な成長を意図していた、と考え得る。

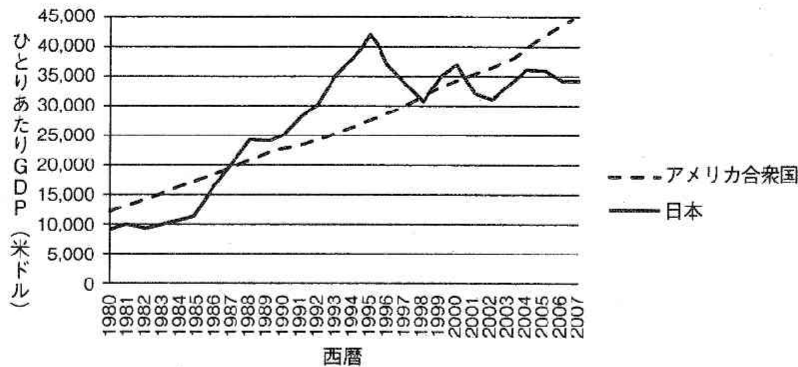
4. 在日現法を取り巻く環境の変化

前節までのとおり在日現法が日本市場で成長し、戦略的拠点へと進化する一方で、MNC を取り巻く経営環境は、1980 年代後半からグローバル規模で大きく変化していた。まず、移行経済の登場とそれに伴う新たなマーケットの発見と、それを促したナショナリズムの台頭がある。さらに、インターネットに代表される通信技術 (ICT) の発展と航空や船舶を中心とした輸送技術の革新がある。ICT の発達と輸送技術の革新は、人材と物資と情報の移動と展開を容易にし、グローバル規模での移動総量を増大させた。さらには、政治面での貿易の自由化と規制緩和の進展とあわせて、金融市場のグローバル化が進展した。

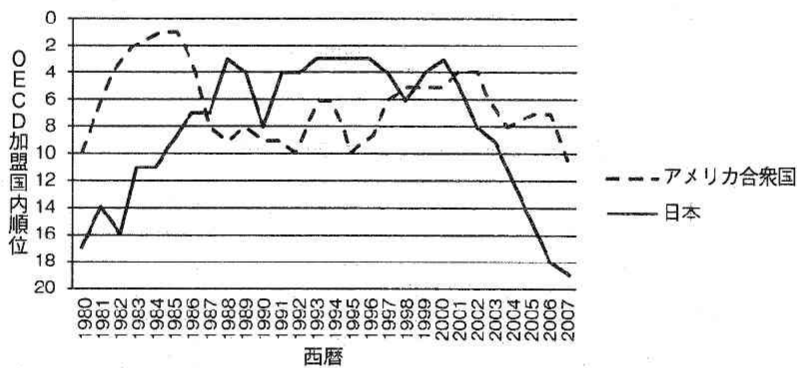
この環境変化を受けて、米系製造 MNC は「無国籍化」と「単国籍化」[Jones, 2006] に進んでいく。これは MNC の組織がネットワーク型に移行するとともに、バリューチェーンの分断が可能となることで起きている現象といえる。「無国籍化」とは、①世界中に分散する資源を利用して新たな価値創造を行うこと、②グローバルに展開する企業内のネットワークを通じて世界に伝播させて活用できること、の 2 つを優位性の源泉とする企業体に MNC が変化していることをいう。これにより、ホスト国単位に在外現法を配置する戦略は、在外現法同士を相対化する戦略に転換されよう。同時に、製品のモジュール化が浸透したために、製造拠点のグローバル分散化へとつながっている。一方の「単国籍化」は、コア事業については求心力の再強化を目的としてより強い内部化を進めながら、コアではない事業については外部化して切り離すことをいう。今井賢一と金子郁容が指摘したとおり、組織がネットワーク型になることで「内部と外部との境界の融合」[今井 et al., 1998 P.150] に向かっていく。MNC の内部ネットワークにすべてを包含する必要はなくなったのである。さらに、金融市場のグローバル化は、世界的な規模でのダイナミックな資本の移動を可能としており、グローバル M&A が現実のものとした [関下, 2002]。

上記の変化と並行して、日本市場の相対的な地位低下が生じている。OECD のデータに基づき本籍国である米国と相対的に比較をすると、図表 1 および図表 2 のとおり、1986 年から 2000 年にかけては同等かそれ以上であった、ひとりあたりの国内総生産 (Gross Domestic Product. 以下、「GDP」と略す) で、2001 年以降は一貫して米国を下回り、格差は拡大している。OECD 加盟国内順位においても、日本の国際的な経済地位は相対的に低下傾向にあることが明確に確認される。

図表 1：OECD によるひとりあたり GDP の推移



図表 2：OECD 加盟国におけるひとりあたり GDP 順位



出所：OECD in Figures 2009 より筆者作成

日本市場の地位低下は、在日現法に期待される役割と機能に大きな影響を及ぼしていると考えられる。その根拠は、在日現法が設立された理由との比較から見出せる。

1991年に吉原英樹を中心とした神戸大学経済経営研究所外資系企業研究グループが1992年1月～3月に実施したアンケートに基づく分析[吉原, 1992a], [吉原 et al., 1994]によると、在日現法が設立された理由としては次ページの図表3にあるとおり、「日本市場の規模と成長性」が最上位にきている。たしかに、図表1や図表2にみられるとおり、1990年代までの日本市場は成長基調で、相対的にも重要性が増えていくことが期待されるものであったが、1995年をピークに横ばい、あるいは、下降傾向に変化する。「成長性は米国市場よりも高い」[吉原 et al., 1994 P.35]ことが前提とされていた当時とは大きく異なり、現在では日本よりも中国への資源投資が優先されることが想像される。

なお、2番目に回答が多い「グローバル戦略で重要」については、吉原の解説に従うと、前節で触れたように、日本の製造業が国際市場で高いプレゼンスを示していたことが反映されている、と考えられる。この点は業種に応じて違いがあるが、1990年代までと比較して総

ずると、相対的には重要度は低下している、とみなすことが妥当だろう。

続く3番目の「アジア進出の拠点」についても日本市場の状況はかなり厳しい。現在では、いわゆる開発独裁体制を敷いたシンガポールが、とくに米系企業のアジア進出の拠点となっている。なお、シンガポールは本節で検討をした「ひとりあたり GDP」で2007年に日本を上回り、アジア地域の最上位国家となっている。また、シンガポール躍進の背景のひとつには、外国資本の誘致に対する国家施策の違いがある。営業コスト、公的規制、法人税率の面で、シンガポールに比べて日本は不利な条件となっている。また、国民教育においてもシンガポールでは英語を公用語のひとつとしているため、米系 MNC にとって、シンガポールの方がアジアの中心拠点として選択しやすい条件が揃っているといえよう。さらに「アジア進出の拠点」という観点からは、中国とインドへの展開を見据える必要がある。その点でもシンガポール国民の民族構成が、華人（中華系）76.7%、マレー系14%、インド系（印僑）7.9%の複合民族国家であり、いわゆる華僑・印僑のネットワークを経由したビジネス展開を意図するにあたっては、日本に比べて優位性があると判断されよう。

図表3：日本に進出した理由（1992年）

	過去		現在		過去現在の 区別なし		合計	
日本市場の規模と成長性に注目	56	25.2%	66	15.7%	247	30.4%	369	25.4%
日本がグローバル戦略で重要なため	25	11.3%	107	25.5%	194	23.9%	326	22.4%
アジアの拠点とするため	40	18.0%	49	11.7%	70	8.6%	159	10.9%
情報（市場と技術の）収集	7	3.2%	40	9.5%	62	7.6%	109	7.5%
収益性が高いため	18	8.1%	34	8.1%	47	5.8%	99	6.8%
日本の有能な人材の活用	7	3.2%	26	6.2%	57	7.0%	90	6.2%
競争のないニッチ市場がある	23	10.4%	24	5.7%	41	5.0%	88	6.1%
日本の技術・ノウハウの獲得	4	1.8%	28	6.7%	32	3.9%	64	4.4%
日本の競争企業に接近する	5	2.3%	27	6.4%	26	3.2%	58	4.0%
日本の原材料・部品の利用	8	3.6%	17	4.0%	29	3.6%	54	3.7%
日本の保護主義の克服	5	2.3%	0	0.0%	5	0.6%	10	0.7%
合計	222	100.0%	420	100.0%	812	100.0%	1454	100.0%

出所：[吉原 et al, 1994 P.34]

5. 在日現法に期待される役割と機能の変化

前節で述べた環境変化は、設立時に在日現法が期待されていた役割や機能からの見直しや規模の縮小につながるものが容易に類推できる。さらに、グローバル M&A が現実化している現状では存続も危ぶまれる。例えば、日本ロシヨ株式会社は自社の意図に関わらず、本社

Fritz Hoffmann-La Roche が TOB により中外製薬を子会社化したことにより、2002 年 10 月に中外製薬に吸収合併される形で、日本国内での製造承認を取得した最初の外資系医薬品企業としての 78 年の歴史を閉じている。

このような環境変化のなかで現在進行しつつある、在日現法に期待される役割と機能の変化について、事例から確認される事実を分析し、結語となる考察を記載する。

グローバル規模の経営環境の変化に対応して、MNC 本社はそれぞれに大規模な変革を断行する。IBM は米国史上最悪と言われる損失を計上した 1992 年を境に、外部から招聘したガースナーにより業態転換に近い経営改革を開始する。その延長に「グローバル規模の生産統合と価値送達 (value delivery) という新たなゴールを目指し、戦略、経営管理、そして運営方法を形作る企業」[Palmisano, 2006 P.129] とする“GIE”のコンセプトを掲げ、在外現法管理の方針を転換する。その影響を受け、日本 IBM もグローバル統合への参画を余儀なくされ、国内統合生産拠点であった野洲工場の全面売却をはじめ、大幅な方針転換を迫られた。2010 年の日本 IBM 経営陣の国籍構成にも影響が表れている。経営陣の国籍は社長こそ日本人であるが、11 名の専務執行役員のうち 7 名の上席の専務執行役員全員が日本人ではない。さらに、各専務執行役員は MNC 本社からの直接の指示命令系統下にあり、日本 IBM は単一の企業体ながら、その事業運営はグローバルにつながるライン機能単位で独立的に行われるように変化している。

日本 HP でも、背景は異なるものの類似の変化が生じている。HP は 1999 年に創設時の事業母体である計測機器等の部門を Agilent Technologies, Inc. として分割したのち、2002 年に Compaq Computer Corporation を買収している。この分割と合併の規模は、従業員数が分割前後で 12 万人から 8 万人となった後、合併で 14 万人になった (2009 年に EDS を合併し、現在は 30 万人)。この大規模な分割・合併を繰り返す中で求心力を強化するとともに、合併による重複の排除を契機に業務レベルのグローバル統合を強力に推進していく。この統合は「グローバル共通化比率」[峰, 2008 P.118]⁽³⁾を掲げ、機能面での合理化・共通化を、コスト最適な経営資源の再配置と同時に、グローバル規模で展開している。例えば、日本 HP 従業員の交通費精算処理や管理会計上の集計などの定型作業は、大連 (中国) やクアラルンプル (マレーシア) に設置されたオフショアセンタに日本語を理解する現地スタッフを配置して対応している。また HP ではリージョン単位に分権された経営管理方式を採用し、日本 HP はシンガポールに配置されたリージョン HQ 配下に置かれている。海外出張や人材採用、社員教育、特別値下げなど、経営に影響が大きい費用の発生はすべてリージョンの承認を要し、徹底したコスト制御が行われている。それに応じて、日本 HP では英語活用能力の必要性が上がっている。これまでの日本 HP は、日本市場のみを対象としたビジネスに注力してきた結果、特定の業務や特定レベル以上の従業員を除き、日本企業の従業員よりも英語活用能力が必要なかった。公募制を採用し、業務命令での配置転換が少ない日本 HP では、希望をし

ない従業員は英語活用能力が要求されることは少なかったのだが、業務が統合され、従業員個々人に英語の必要性が増すと社員のモチベーションを下げるおそれがある。「本社と在外現法の間で言語に差異があると不信感や不公平感につながる」ことが、社会心理学的見地から示されている [Harzing and Feely, 2008]。また、事業運営面では IBM 同様の変化が生じ、経営陣は全員日本人であるが、各機能単位の指示命令が在日現法内部のそれに優先するように変化した。なお、開発・製造拠点であった神戸事業所は売却され、現在は保有していない。

一方で Xerox は 1990 年以降販売不振が続いたことで急速に弱体化していった。IBM が凋落した時期と符号する。だが FX は日本 IBM と異なり、Xerox からの影響をほとんど受けていない。むしろ、Xerox の救済を目的に、アジア全域と中国の事業権を買い取るとともに、自社株式を合併のもう一方の株主である富士フィルムに売却した。MNC 本社の危機を在外現法が自社の好機に変換したとも言える。現在の FX は、富士フィルムホールディングの一翼として、Xerox とほぼ対等なパートナーシップに到達している。なお、日本 IBM や日本 HP 同様に FX でも主力の生産拠点を、国内の海老名工場から中国に移管している。ただし、FX 所有の経営資源として、FX の意思で実施した点が大きく異なる。

上記までに確認される変化したこと／変化しないことを含め、本稿で記述してきた分析から、以下のことが示唆される。

- ① 在外現法は、MNC の内部ネットワークにおいて特殊性を獲得することで、一定の範囲で、MNC 本社から自立的に戦略的な行動をとることが許容される
- ② 「ホスト国市場の成長性」および「ホスト国を本籍国とする企業のグローバル市場での高いプレゼンス」が、在外現法が MNC の内部ネットワークにおける特殊性を獲得する要因となり得る
- ③ 在外現法の進化の度合いは、ホスト国市場への浸透度合いに応じて差異が生じる
- ④ 在外現法が獲得した MNC の内部ネットワークにおける特殊性は永続的ではなく、MNC 本社による事業戦略の変更や事業環境の変化の影響を強く受ける
- ⑤ ④にかかわらず、一定の条件を満たした在外現法は、MNC 本社の変化からの影響を受けず、戦略的な行動を継続できる。その条件は、MNC の内部ネットワークにおいて、他の在外現法に対して相対的な特殊性を維持し続けることと考え得る

先行研究のとおり、在外現法がホスト国のネットワークに深く埋め込まれることで特殊性を獲得されることが再確認された。ただし、それは在外現法での自立的な戦略的行動を継続するための必要条件に過ぎず、十分条件としては MNC の内部ネットワークにおける他の在外現法との相対的な特殊性を維持し続けるための方策が必要になると言えよう。

【注】

- (1) 先行研究において広く用いられる「子会社」あるいは「外資系企業」という用語に代えて「在日現法」を用いている。その理由としては、まず「子会社」という用語については、会社法（平成 17 年法律第 86 号）の第 2 条第 3 項において「会社がその総株主の議決権の過半数を有する株式会社その他の当該会社がその経営を支配している法人」と定められており、形式的ではなく実質的な支配が前提とされている。企業の戦略的行動を対象とする本稿において、支配—被支配を前提とした用語は不適切である、と考える。一方の「外資系企業」に関しては、経済産業省の定義では「外国投資家あるいは外国の持ち株会社が株式又は持分の 3 分の 1 超を所有している企業」を表すため、投資会社が株式を保有している企業（旭テックなど）も対象となる。これら企業は「米系外資系企業」ではあるが「米系 MNC の在日現法」ではないため、論点を明確にするために用語としては採用しない。ただし、先行研究においてその時代背景や法制度などにより、「在日現法」と相応の意味合いで「海外子会社」あるいは「外資系企業」という用語が利用されるため、原文あるいは訳文の用語をそのまま引用して記載する。
- (2) HP は 1956 年の E.L. Moseley Company から 2010 年の Palm, Inc. まで 54 年間に 96 社を買収している。計測機器メーカーとして創設された HP が現在の IT 企業となるための要素技術は、買収により獲得されたものが多い。
- (3) HP ではグローバル共通化比率の具体的なターゲットとして「人事の 95%、経理の 83%、営業の 52%、マーケティングの 67%、物流の 56%、受発注の 79%」が業務共通化可能、という仮説により、リソースの配置を含めてグローバルレベルでの業務統合が推進されている。

【参考文献】

- Andersson, U. and Forsgren, M. (1996). 'Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation'. *International Business Review*, 5, 487–508.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002). 'The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation'. *Strategic Management Journal*, 23, 979–96.
- Andersson, U., Björkman, I. and Forsgren, M. (2005). 'Managing subsidiary knowledge creation: the effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness'. *International Business Review*, 14, 521–38.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2007). 'Balancing subsidiary influence in the federative MNC: a business network view'. *Journal of International Business Studies*, 38, 802–18.
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. (1998). "Foreign-owned Subsidiaries and Regional Development: The Case of Sweden" in Birkinshaw, J. and Hood, N eds. *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Palgrave Macmillan,
- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998). 'Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies'. *Academy of Management Review*, 23, 773–795.
- Birkinshaw, J. and Morrison, A. (1995). 'Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations'. *Journal of International Business Studies*, 26, 729–54.
- 中條修治 (2006) 「日本の企業組織—日本型経営のゆくえ」鈴木秀一編『企業組織とグローバル化』2006, 世界思想社 124–143

- Delany, E. (2000) "Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking". *Long Range Planning* 33 (2000) 220-244
- Dunning J. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Unwin.
- . (1992) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley.
- Garcia-Pont, C., Canales, J. I. and Noboa, F. (2009) Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component. *Journal of Management Studies* 46:2 March 2009 182-214
- Geppert, M., Williams, K. and Matten, D. (2003). 'The social construction of contextual rationalities in MNCs: an Anglo-German comparison of subsidiary choice'. *Journal of Management Studies*, 40, 617-41.
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harzing, Feely, A. J. (2008) The Language Barrier and its Implications for HQ-Subsidiary Relationships, *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 15, no. 1, 49-60
- Hymer, S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge: The MIT Press, 1960; 宮崎義一訳『多国籍企業論』(岩波書店, 1979)
- 今井賢一・金子郁容 (1988)『ネットワーク組織論』岩波書店
- Jones, G. (2006) "The Rise of Corporate Nationality". *Harvard Business Review*, 84 (10) 2006 :87-94
- Kearns, D.T. and Nadler, D.A. (1992) *Prophets In The Dark*; 小林陽太郎監訳『ゼロックスの反撃』(ダイヤモンド社, 1993)
- 経済界「ポケット社史」編集委員会 (1992)『富士ゼロックス』経済界
- Mahnke, V., Venzin, M. and Zahra, S. A. (2007). 'Governing entrepreneurial opportunity recognition in MNEs: aligning interests and cognition under uncertainty'. *Journal of Management Studies*, 44, 1278-98.
- Malnight, Thomas W. (1995). "Globalization of an ethnocentric firm: an evolutionary perspective". *Strategic Management Journal*, 16, 119-141.
- 峰如之介 (2008)『ヒューレット・パッカートのグローバル戦略と日本市場 健全な合理主義が会社を救う』日経 BP 社
- 日本ヒューレット・パカード株式会社分社記念行事担当チーム編 (1999)『Building a bridge across the Pacific 日本ヒューレット・パカード 1963-1999』日本ヒューレット・パカード株式会社
- 日本経営史研究所編 (1988)『日本 IBM50 年史』日本 IBM
- Nohria, N. and Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,
- Palmisano, S. J. (2006) "The Globally Integrated Enterprise" *foreign affairs* Volume 85 No.3, P.127-136
- Rowley, T., Behrens, D. and Krackhardt, D. (2000). 'Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries'. *Strategic Management Journal*, 21, 369-86.
- 関下 稔 (2002)『現代多国籍企業のグローバル構造』文真堂
- 清水龍蜚 (1994)『ソファで読む経営哲学』慶應通信
- 椎名武雄 (2001)『外資と生きる: IBM との半世紀』日本経済新聞社
- Taggart, J. H. and Hood, N. (1999). 'Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries'. *European Management Journal*, 17, 226-36.
- 竹中 豊 (1999)『日本 IBM・ICBM からの見事な軌跡』経済界
- Vernon R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle".
- Vora, D and Kostova, T. (2007) "A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise". *Journal of Organizational Behavior*. 28, 327-350

吉原英樹 (1992a) 「外資系企業の経営の特徴」『国民経済雑誌』第 166 巻 6 号 17-32

————— (1992b) 『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社

吉原英樹編著 (1994) 『外資系企業』同文館